



Tim Mehlfeld
Dr. Christian Schneider
Kai-Uwe Stahl
Andreas Wiener

Reporting- und Business-Intelligence- Werkzeuge für den Controller

Grundlagen und praktische Tipps von
Anwendern, Beratern und Herstellern

Das Team reportingimpulse wünscht Ihnen viel Freude beim Lesen von unserem Probekapitel!

Wenn Sie weitere Fragen zu unserem Buch haben, schreiben Sie uns gerne eine E-Mail.

Das gesamte Buch können Sie in unserem Shop oder auf Amazon bestellen.





Browse reportingimpulse's Courses & Learning
Own your future by learning new skills.



Become a Visual Data Analytics Expert



Structured learning path developed by experts



Conceptual knowledge presented state of the art



Practical use cases to implement the learned impulses



Personal expert feedback for implemented use cases



Best practice solutions in PowerBI, Excel & Tableau



Certification as Visual Data Analytics Expert



Aktuelle Herausforderungen des Berichtswesens und der Unternehmenssteuerung im Zuge der digitalen Transformation

Vom Kontrolleur zum Business Partner

Die Ursprünge des Controllings finden sich bereits im 15. Jahrhundert in England. Damals wurden im Staatsdienst so genannte „Controlleur“ eingestellt, die vor allem für die Überprüfung und die Aufzeichnungen des Geldverkehrs verantwortlich waren. In Unternehmen hielt das Controlling erst wesentlich später Einzug, als Ende des 19. Jahrhunderts die ersten Controller-Stellen in US-amerikanischen Betrieben geschaffen wurden. Bereits in den 1920er und 1930er Jahren waren in fast allen börsennotierten US-Unternehmen Controller anzutreffen. Ihr Tätigkeitsgebiet war vor allem von zukunftsorientierten Aufgaben geprägt. Mit ihrer Hilfe wurde versucht, die vorherrschenden Kommunikations- und Koordinationsprobleme zu bewältigen. Zusätzlich übernahmen sie Beratungsaufgaben und waren für die Beschaffung, Planung und Kontrolle der erforderlichen Daten verantwortlich. Es dauerte aber noch bis in die 1960er Jahre, ehe das Controlling in deutschen Unternehmen Einzug hielt.

Während der Controller früher vornehmlich als „Herr der betriebswirtschaftlichen Zahlen“ agierte und für die Richtigkeit, Konsistenz und Aktualität der vom Management benötigten Informationen sorgte, wirkt er heute in ständigem Austausch mit dem Manager bei der erfolgsorientierten Steuerung des Unternehmens mit. Vor allem die Umwälzungen und Trends in der Informationstechnologie im Zuge der Digitalisierung wie Big Data und Self-Service-Anwendungen verändern die Aufgaben und die Rolle des Controllers grundlegend. Ein Schwerpunkt liegt beim Einsatz neuer Werkzeuge und IT-Tools, die Entscheidungen bei Unsicherheit unterstützen und Planungssicherheit geben sollen.

Vom gedruckten zum digitalen Bericht

Infolge zunehmender Volatilität mehren sich auch die Ansprüche an das Berichtswesen als wesentlichen Baustein des Controllings. Mit einem qualitativ hochwertigen Reporting stellen Unternehmen die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft. Die Qualität der Berichterstattung ist wesentlich für die interne Unternehmenssteuerung und zugleich ein Aushängeschild, mit dem sich Unternehmen gegenüber Banken, Kapitalmarkt oder Öffentlichkeit präsentieren. Ein hochwertiges Reporting hat entscheidungsrelevante Informationen zu transportieren, also relevante Berichtsinhalte an Berichtsempfänger und Entscheider zu übermitteln. Basis dafür ist die korrekte Abbildung der aktuellen Geschäftslage verbunden mit einem realistischen Blick in die Zukunft. Daneben müssen im Berichtswesen finanzwirtschaftliche und nicht-finanzwirtschaftliche sowie qualitative Daten integriert werden.

Die Zeiten, in denen man monatlich einen großen Stapel Papier mit mehr oder weniger aktuellen Berichten auf den Schreibtisch gelegt bekam, sind vorbei. Die digitalen Medien von heute ermöglichen nicht nur ein einfacheres und schnelleres Erstellen und Verwalten von Berichten, sondern auch die automatisierte Verteilung und Bereitstellung in Echtzeit. Dienten noch vor wenigen Jahren vornehmlich die Werkzeuge der Microsoft-Office-Welt als Ausgabeformate, erfolgt die Berichtsverteilung heute über Intranets, Portale oder Cloud-Plattformen. Diese Plattformen halten weitere Services wie Suche oder Kommentierungsfunktionen bereit und ermöglichen die schnelle und direkte Interaktion mit allen Beteiligten.

Hat sich die Darstellung von Berichten über Dashboards, die auf einen Blick das Wesentliche präsentieren, auf PCs bereits etabliert, kommen sie mit dem Siegeszug mobiler Endgeräte wie Smartphone, Tablet und Notebook noch wirkungsvoller zum Einsatz. Damit ihre Vorteile zum Tragen kommen, müssen Dashboards und Reports jedoch entsprechend aufgebaut sein. Sie sollten unterschiedliche Bildschirmgrößen und deren Touch-Bedienung ebenso wie verschiedenartige Betriebssysteme unterstützen und die integrierte Nutzung von Push-Mechanismen zur KPI-Überwachung oder zum Setzen von mobilen Alerts nutzen.

Cloud und digitales Reporting

Im Zuge der voranschreitenden Digitalisierung werden zunehmend Reporting-Funktionalitäten als Cloud-Dienste zur Verfügung gestellt. Diese sind skalierbar, werden flexibel aktiviert und nutzerbasiert abgerechnet. Die Cloud eignet sich bestens als Basis für kollaboratives Arbeiten. Dies beginnt mit der Möglichkeit, Rückmeldungen über die Qualität von Berichten zu geben und setzt sich fort bis zum Teilen gewonnener Erkenntnisse mit allen Prozessbeteiligten. Gerade die so genannten „digital Natives“ sind mit dieser neuen Art der Kommunikation aufgewachsen, bringen sie verstärkt aus ihrem privaten Umfeld mit in das Berufsleben und erwarten sie dort auch vorzufinden – inklusive der dazu notwendigen Endgeräte und Social-Media-Instrumente.

Chancen und Herausforderungen für Controlling und Reporting

Die Digitalisierung wird das Controlling, das Reporting und die Rolle des Controllers radikal verändern. Dies birgt erhebliche Chancen, aber auch gewaltige Herausforderungen. Nur eine klare Positionierung sowie der Aufbau entsprechender Kompetenzen ermöglichen die Hebung dieser Potenziale. Dabei steht das Controlling selbst in starker Konkurrenz. Externe Berater und IT-Fachabteilungen haben BI, Big Data und Predictive Analytics als Betätigungsfeld erkannt. Zugleich entstehen neue Berufe wie Data Scientists, die in diese Aufgabengebiete drängen.

Das Buch „BI für den Controller“ greift die Trends und bahnbrechenden Veränderungen im Controlling und Berichtswesen basierend auf neuen Entwicklungen in der IT auf, beschreibt die neuesten Werkzeuge und Tools und zeigt anhand von Praxisbeispielen Anwendungsfelder auf. Dabei wird deutlich: Die Zukunft des Controllings und Reportings ist digital, mobil, empfängerorientiert und automatisiert. Das Reporting entwickelt sich damit zum zentralen Portal der Steuerung, das Interaktion mit anderen Nutzern und direkte Analysen, Simulationen und Maßnahmensteuerung auf einer Plattform ermöglichen wird.

Storytelling im Unternehmen

Inhalt

1	Storytelling.....	35
1.1	Storytelling im Unternehmen	36
1.2	Anwendung von Storytelling.....	37
1.2.1	Brand Storytelling.....	37
1.2.2	Employer Branding.....	37
1.2.3	Leadership Storytelling	38
1.2.4	Storytelling mit Daten.....	38
1.3	Der Managed-Self-Service-Ansatz.....	39
1.4	Empfehlungen für Storytelling im Standardreporting.....	40
1.5	Tipps für die Entwicklung von Dashboards und Reports	42
2	Ausblick	42
3	Literatur	43

Autor

Tim Mehlfeld ist Leiter reportingfactory bei der reportingimpulse GmbH und Spezialist für die Umsetzung von Information Design in Business Intelligence Systemen. Zudem hat er langjährige Erfahrung in der Konzeption und Durchführung von Projekten und hält regelmäßig Vorträge auf Messen und Konferenzen. Zudem ist er zertifizierter Projektmanager (gpm/ipma Level D) und Profi für das Anforderungsmanagement (CPRE).

1 Storytelling

Warum ist es wichtig, dass sich Unternehmen heutzutage mit dem Thema Storytelling beschäftigen? Um diese Frage beantworten zu können, muss man sich zunächst einmal bewusstwerden, wie oft man sich am Tage durch Fantasien, Tagträume, Gedanken etc. leiten lässt. Fotos, Filme, Gespräche, Interaktionen mit Dingen, Menschen oder Tieren lösen etwas in uns aus. Unser Gehirn produziert daraus eine Geschichte.

Geschichten in unserem Gehirn entstehen beispielsweise, wenn wir vor einer Entscheidung stehen. Wir malen uns die verschiedenen Optionen bzw. Ausgänge aus, belegen diese mit Wahrscheinlichkeiten und treffen schlussendlich unsere Entscheidung. Hierbei können, insbesondere negative, Ausgänge so dominant werden, dass sie Angst auslösen und uns lähmen. Eine Story initiiert somit ein Gefühl, welches zu einer, oft nicht rationalen, Entscheidung führt.

Positiver gedacht, eine Werbung oder eine Anzeige löst ein gutes Gefühl aus und führt ggf. zu einem Kauf. Auch hier entsteht zunächst eine Geschichte im Kopf des Betrachters.

Was passiert nun aber, wenn wir uns nicht mit dem Thema Storytelling auseinandersetzen, also nicht versuchen, aktiv den Betrachter zu beeinflussen?

Das Gehirn ist sehr gut darin, selbst Rückschlüsse zu ziehen und eine eigene Story zu entwickeln.

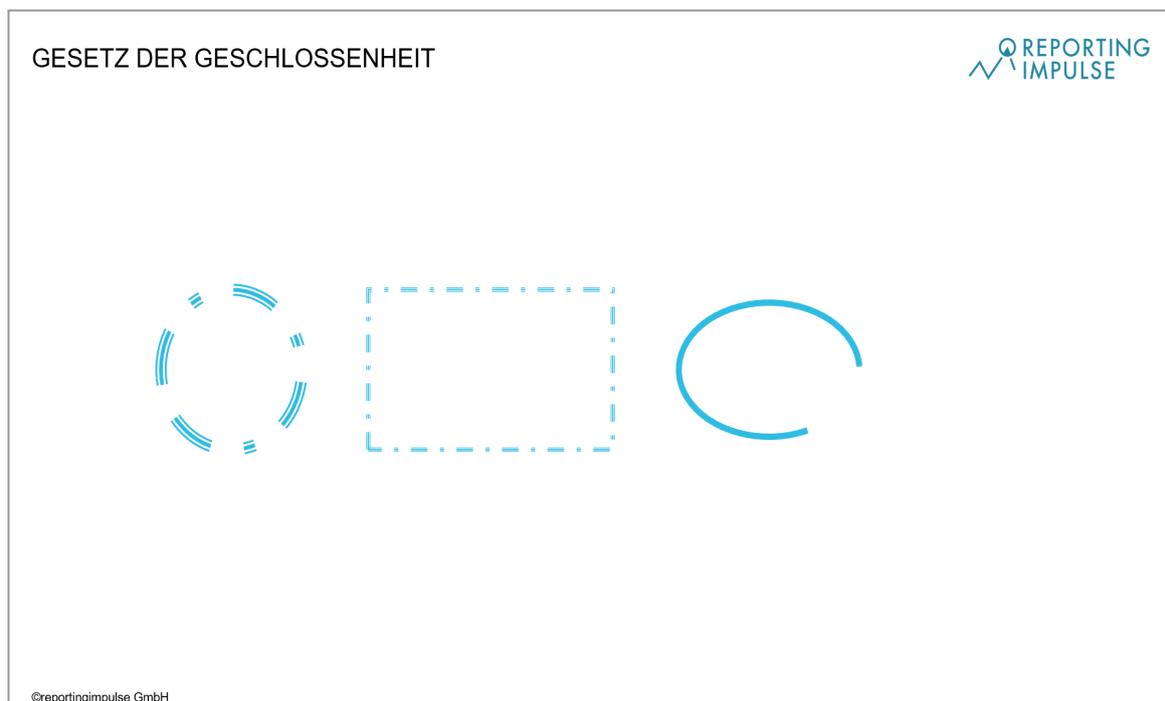


Abbildung 1 – Gesetz der Geschlossenheit, vgl. Monheimer Institut

Die Gestaltpsychologie hat sich schon Ende des 19. und im frühen 20. Jahrhundert mit der menschlichen Wahrnehmung beschäftigt. Im Zuge dieser Forschung sind verschiedene Maxime entstanden, welche unter dem Namen Gestaltgesetze bzw. Gestaltprinzipien Bekanntheit erlangten. Eines dieser Gesetze beschreibt das Gesetz der Geschlossenheit. Das bedeutet, die Menschen vervollständigen nicht geschlossene oder unvollständige Dinge automatisch. So funktioniert unser Gehirn auch, wenn wir ihm ungefilterte Informationen bereitstellen bzw. diese nicht in klarer, strukturierter Form aufbereiten.

Geben wir dem Gehirn also keinen Storytellingpfad vor, dem es folgen und den es nachvollziehen kann, wird es seine eigene Geschichte entwickeln.

„The storytelling mind is a factory that churns out true stories when it can, but will manufacture lies when it can't.“

Jonathan Gottschall, The Storytelling animal: How Stories Make Us Human

1.1 Storytelling im Unternehmen

Jeder, der schon mal eine Marketingvorlesung besucht hat, kennt die AIDA- oder die DAGMAR-Formel (siehe Abbildung 2)

Diese Theorien wurden 1898 bzw. 1967 entwickelt und haben im Marketing mittlerweile nur noch eine untergeordnete Bedeutung. Der Verkaufsprozess ist komplexer geworden, die Überflutung mit Werbung hat sich stark potenziert und neue Technologien wie bspw. das Internet erfordern teilweise ein komplett anderes Vorgehen.

Nichtsdestotrotz können uns diese Theorien durchaus einen Hinweis darauf liefern, warum, wo und wie sich Unternehmen mit dem Thema Storytelling auseinandersetzen.

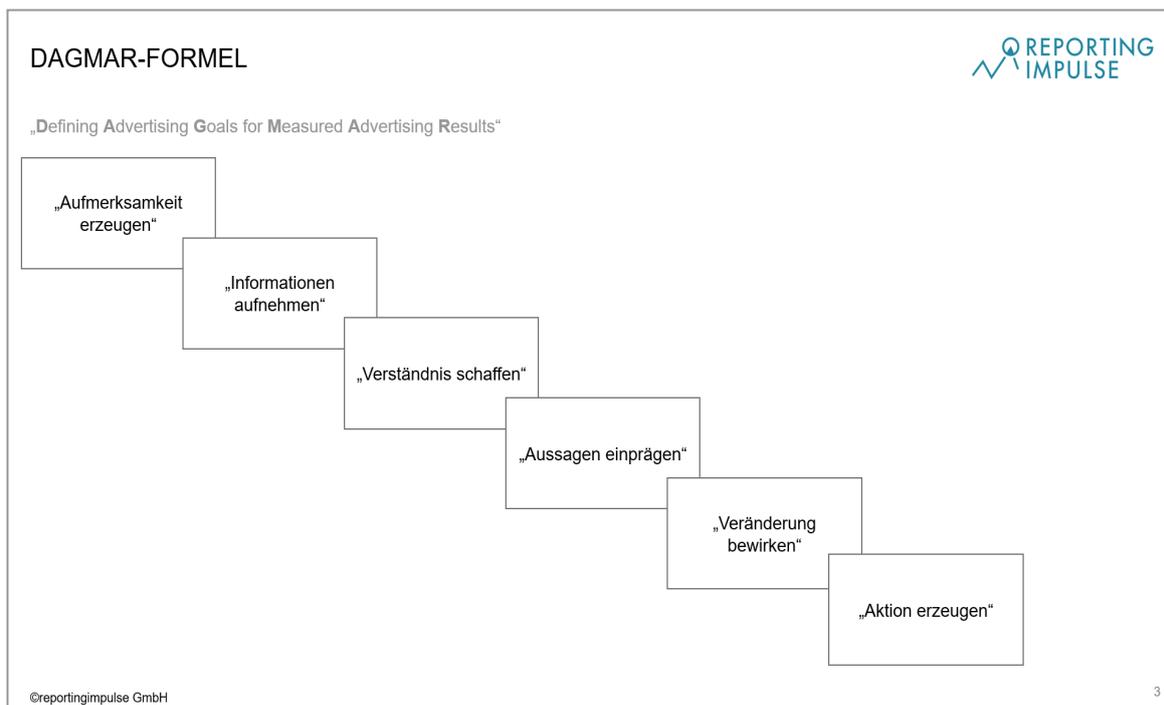


Abbildung 2 – DAGMAR-Formel, vgl. SDI Research

„Aufmerksamkeit erzeugen“

Die erste Stufe beschreibt, dass die Werbung bzw. das zu betrachtende Objekt zunächst gefunden werden muss. Werbung, die nicht auffällt, kann keinen Effekt hervorrufen. Webseiten, die nicht zum Besuch einladen, können keine User binden und Dashboards, bzw. BI-Systeme, welche nicht gefunden werden oder wo der Einstiegspunkt nicht bekannt ist, können keine Unterscheidung unterstützen.

„Informationen aufnehmen“

Ist der Konsument in der Lage, die bereitgestellten Informationen aufzunehmen?

„Verständnis schaffen“

In der dritten Stufe geht es um das Verständnis. Wenn der Konsument nicht versteht, was er gerade betrachtet, können keine weiteren Aktionen ausgelöst werden. Dies führt zum Abbruch des Vorgangs. Hierbei ist es egal, ob ein Produkt, eine Werbung, eine Website oder im Finanzbereich ein Report betrachtet wird. Die klare und strukturierte Aufbereitung der Information führt zu Verständnis und der Fortführung des Vorgangs.

„Aussagen einprägen“

Hat der Konsument die Werbung oder bspw. das Onlineangebot sofort wieder vergessen, dann ist auch hier ein Kaufvorgang eher unwahrscheinlich. Denkt man an einen Report oder ein Dashboard, ist man auch hier schnell wieder bei der strukturierten Aufbereitung von Informationen. Umso prägnanter die wichtigen Punkte herausgestellt werden, desto besser ist auch hier das Einprägen von Kennzahlen möglich.

„Veränderung bewirken“

Der Konsument bewertet anschließend seine Erkenntnisse. Bei Werbung führt dies ggf. zu einer positiven Bewertung der Marke bzw. des Produkts. Trifft die Werbung nicht die Bedürfnisse der Zielgruppe, kann im schlimmsten Fall auch eine negative Bewertung der Werbenden erfolgen. Bezieht man dies wiederum auf Projekte im BI- oder Controlling-Umfeld, kann man erkennen wie wichtig es ist, die richtigen Informationen, optimal aufbereitet, dem richtigen Empfänger zur Verfügung zu stellen. Nur so erreicht man die nötige Akzeptanz von Berichten.

„Aktion erzeugen“

Am Ende einer guten Werbekampagne sollte nun der Kauf eines Produkts oder die weitere Interaktion mit dem Unternehmen stehen. Im Controlling sollte man am Ende einer Analyse oder eines Berichts eine nächste Aktion ableiten können. Das bedeutet, dass der Controller die Daten so gut aufbereitet hat, dass er damit eine Entscheidung beim Management hervorgerufen hat.

Natürlich simplifiziert dieses Modell extrem, jedoch findet man in jedem Storytelling-Projekt die verschiedenen Stufen wieder. Auch eine Selbstkontrolle kann auf diese Art sehr gut erfolgen. Kann man die einzelnen Stufen zweifelsfrei identifizieren, steigt die Chance, dass eine entsprechende Aktion als positiv bewertet wird oder, wenn man sich auf den Bereich Reporting bezieht, ein Bericht akzeptiert wird.

1.2 Anwendung von Storytelling

In der modernen Unternehmenswelt wird Storytelling (auch wenn man dem Ganzen einen anderen Namen gibt) in fast allen Bereichen angewendet. Grundsätzlich kann man jedoch unterscheiden zwischen dem klassischen Brand Storytelling und Weiterentwicklungen des Themas wie zum Beispiel Employer Branding, Leadership Storytelling oder dem zurzeit populären Thema Storytelling mit Daten.¹

1.2.1 Brand Storytelling

Das klassische „Brand Storytelling“ beschäftigt sich mit dem Unternehmen an sich und der Darstellung nach Außen und Innen. Ein klassischer Anwendungsfall ist dabei beispielsweise die Darstellung auf der Internetseite und wie der Konsument das Unternehmen wahrnimmt. Dabei sind ganz klassische Fragen des Storytelling zu klären, wie zum Beispiel: „Wer ist der Held meiner Geschichte?“. Es ist an dieser Stelle ganz entscheidend, ob das Unternehmen im Mittelpunkt der Erzählung stehen soll oder bspw. der Kunde oder Mitarbeiter. Tritt das Unternehmen nur als Mentor auf oder als zentraler Charakter der Erzählung? Grundsätzlich basieren diese Fragestellungen auf der klassischen „Hero’s Journey“ wie sie beispielsweise bei Joseph Campbell oder auch Christopher Vogler beschrieben wird.² Gerade im Marketing bzw. in der Werbung wird immer wieder auf die klassische Heldengeschichte zurückgegriffen, um ein Produkt zu bewerben oder ein Unternehmen entsprechend darzustellen.

1.2.2 Employer Branding

Wie möchte ich, dass meine Mitarbeiter über mein Unternehmen sprechen? Oder auch, wie bekomme ich die Mitarbeiter, die ich für das Fortbestehen und eine positive Entwicklung meines Unternehmens benötige? Diese Fragen beschreiben den klassischen „War for Talents“ welcher durch McKinsey entscheidend geprägt wurde. Wichtig ist dabei zu verstehen, dass es nicht nur um Werbung und Außendarstellung des Unternehmens geht. Es geht vielmehr darum, auch den eigenen bestehenden Mitarbeitern eine positive Einstellung

¹ Vgl. Rupp, 2016, S. 195 ff.

² Vgl. Campbell.

oder ein positives Gefühl gegenüber dem Arbeitgeber zu vermitteln. In der heutigen Zeit, welche durch Social Media geprägt ist, kann ein jeder Mitarbeiter zum Markenbotschafter werden. So schnell wie tolle Fotos von dem letzten Firmenevent gepostet werden, entstehen jedoch auch negative Kritiken auf Jobportalen oder negative Äußerungen im privaten Kreis. Die Unternehmen müssen heutzutage noch mehr Gewicht darauf legen, dass sie ihre eigenen Mitarbeiter abholen und diese verstehen, warum und wofür sie eigentlich arbeiten. Welche Vision verfolgt das Unternehmen und welche Rolle spielt der Mitarbeiter dabei? Diese Darstellung gegenüber potentiellen und bestehenden Mitarbeitern wird nur erfolgreich geschehen, wenn auch hier die elementaren Storytellingaspekte beachtet werden. Es stehen hier Bedürfnisse wie Anerkennung, Geltung oder auch Selbstverwirklichung im Vordergrund.³ Viele Aspekte des Employer Branding drehen sich um die Befriedigung dieser Bedürfnisse.

1.2.3 Leadership Storytelling

Beim Thema Leadership Storytelling geht es im Kern darum, Werte zu definieren, und diese in entsprechende Geschichten zu verpacken. Das Thema umfasst viele Aspekte der Führung wie bspw. Motivation der Mitarbeiter, Festlegen einer gemeinsamen Vision, Zieldefinitionen, gemeinsam Lösungen erarbeiten etc. Mitarbeiter können beispielsweise, durch Erfolgsgeschichten motiviert, selbst zu Helden in ihrer eigenen Geschichte werden. Wertschätzung spielt dabei eine große Rolle. Exemplarisch ist das Thema „onboarding“ eines neuen Mitarbeiters dabei ganz entscheidend. Stellen Sie sich einmal vor, Sie kommen an Ihrem ersten Arbeitstag zur Arbeit und finden nur einen Zettel vor mit einer kurzen Begrüßung, Ihr Kollege zeigt Ihnen Ihren Arbeitsplatz, da der Vorgesetzte zu einem Meeting muss und erklärt Ihnen kurz was an dem heutigen Tage zu erledigen ist. Wenn Sie Glück haben, werden Sie dann noch zum Mittag abgeholt. Kein schöner Beginn eines neuen Lebensabschnitts, oder? Sie werden diesen ersten Arbeitstag wahrscheinlich nicht besonders positiv in Erinnerung behalten.

Wäre es nicht viel schöner, wenn Sie persönlich von Ihrem direkten Vorgesetzten empfangen würden und dieser Ihnen die Vision und Werte des Unternehmens näherbrächte, Ihre eigene wichtige Rolle herausstellte und das Gespräch dann mit einem gemeinsamen Mittagessen mit den neuen Kollegen endete? Ihr Vorgesetzter könnte an dieser Stelle dafür sorgen, dass Sie zum Helden Ihrer eigenen Geschichte werden.

1.2.4 Storytelling mit Daten

Storytelling mit Daten betrifft einen Großteil der Mitarbeiter in einem Unternehmen. Zum einen ist es für den Mitarbeiter wichtig, seinem Vorgesetzten entsprechend die Zahlen aufzubereiten, sodass dieser eine fundierte Entscheidung treffen kann und zum anderen ist der Vorgesetzte oft in der Situation, diese Zahlen schnell verstehen zu müssen und gegenüber anderen zu vertreten. Fast jeder Mitarbeiter ist täglich mit der Herausforderung konfrontiert, eine Geschichte mit Zahlen, Daten und Fakten zu erzählen. Gerade im Bereich und Arbeitsumfeld des Controllers wird dieser Aspekt der Arbeit immer stärker gewichtet.

Warum fällt es Menschen heutzutage so schwer, eine gute Geschichte mit Daten zu erzählen? Zunächst einmal, weil hier verschiedene Disziplinen zusammengebracht werden, welche originär nicht zusammengehören. In der Schule lernen wir im Deutschunterricht, wie Geschichten und Gedichte aufgebaut werden, diese zu analysieren und zu interpretieren. Im Matheunterricht hingegen rechnen wir mit Zahlen, untersuchen geometrische Figuren und beschäftigen uns mit logischen Definitionen. Diese beiden Disziplinen sind hart voneinander getrennt.⁴

Nun wird von einem Mitarbeiter verlangt, diese beiden miteinander zu verbinden und sinnvolle Berichte, Reports oder Präsentationen zu erstellen.

³ Vgl. Maslow.

⁴ Vgl. Nussbaumer, 2015, S. 2 f.

Das Rüstzeug, was dem Mitarbeiter an die Hand gegeben werden muss, ist ein Verständnis dafür, wie Zahlen korrekt, sauber und eindeutig aufbereitet werden. Mit dieser Disziplin, dem Information Design, setzen sich seit einigen Jahren viele anerkannte Experten auseinander. Dieses Aufbereiten der Informationen ist die Basis für das weitere Vorgehen und sollte entsprechend beachtet und die Mitarbeiter dafür ausgebildet werden. Es gibt auch im deutschsprachigen Raum mittlerweile sehr gute Literatur mit praktikablen Ansätzen für die Umsetzung dieser Projekte.⁵

Nach dieser Grundausbildung fängt man nun an, mehrere Grafiken miteinander auf einer Seite anzuordnen, Tabellen anzufügen, mehrere Seiten miteinander zu verknüpfen oder Filter anzubieten. Zu diesem Zeitpunkt bewegt man sich nun schon im Bereich des Storytelling.

Eine Berichtsseite findet nur Akzeptanz, wenn die dort gezeigten Grafiken in einem sinnvollen Zusammenhang miteinander stehen. Beispielsweise wäre es vorteilhaft, wenn man zu einer Übersichtsgrafik auf einer Seite die passende Detailtabelle zeigt. Somit kann eine Frage ggf. bereits auf dieser ersten Berichtsseite beantwortet werden. Der Mitarbeiter hat somit die erste sinnvolle Geschichte mit seinen Daten erzählt.

Wenn man etwas im Bereich Storytelling liest, dann trifft man oft auf das Buzzword der „Hero’s Journey“. Dieses Vorgehensmodell bezieht sich auf die verschiedenen Schritte innerhalb einer Story. An diesen kann man sich orientieren, wenn man eine Geschichte erzählen möchte. Im Mittelpunkt steht dabei der Held. Das kann das Unternehmen sein, die Mitarbeiter oder auch die Kunden.

Dieser klassische Aufbau muss für den Bereich „Storytelling mit Daten“ entsprechend angepasst werden. Blue Hill Research hat sich 2014 diesem Umstand angenommen und die Ergebnisse präsentiert. Um das Modell besser zu verstehen, sollte man hier bspw. von einer PowerPoint-Präsentation ausgehen. Die verschiedenen Schritte sind dabei die einzelnen Seiten:⁶

1. **Stasis** – Betrachte den Status quo, wie sehen die aktuellen Reports aus? Was sagen mir diese?
2. **Trigger** – Wie erkenne ich die Notwendigkeit für Veränderung (bspw. Abweichungen)?
3. **The Quest** – Was sind überhaupt meine wichtigen, zu betrachtenden Kennzahlen?
4. **Surprise** – Zeige alle Ergebnisse, auch wenn sie nicht zu der originären Annahme passen. Bilde die Realität ab.
5. **Critical Choice** – Kann man auf Basis der betrachteten Kennzahlen eine Entscheidung treffen?
6. **Climax** – Zeige das Ergebnis oder den (zukünftigen) Erfolg.
7. **Reversal** – Was hat man sonst noch für Ergebnisse erzielt? Gibt es Nebeneffekte? Hier können Begeisterungsfaktoren greifen.
8. **Resolution** – Die neuen Erkenntnisse sollten nun in die Ausgangsreports einfließen.

Dies zeigt uns klar, dass sich auch das klassische Storytelling verändern muss, wenn es um das Storytelling mit Daten geht bzw. neue technologische Hilfsmittel von den Erstellern/Empfängern genutzt werden. Der Fokus liegt an dieser Stelle jedoch ganz klar auf dem Bereich Ad-hoc-Analysen bzw. fallgerechter Aufbereitung von Daten. Ebenso kann man diesen Storyaufbau sehr gut verwenden, wenn man Projektergebnisse vorstellen möchte oder um einen KVP in der Reportentwicklung etablieren zu können.

Im Bereich des Standardreporting kann und muss man entsprechende Modelle jedoch weiter anpassen, damit diese die Anforderungen des Unternehmens vollends erfüllen.

1.3 Der Managed-Self-Service-Ansatz

Der Controller sieht sich nun oft mit der Situation konfrontiert, dass in den letzten Jahren mit viel Zeit, Geld und Mühe ein Standardreporting etabliert wurde, jedoch in vielen Fällen nun zukünftig Self-Service-BI einen großen Stellenwert im Unternehmen einnehmen soll. Wo der Controller bisher nur seinen fachlichen Input liefern sollte, wird er nun in die Pflicht genommen, selbstständig aufbauend auf die Datenbank entsprechende Analysen vorzunehmen. Dies führt in vielen Fällen zu einer Überforderung der handelnden Personen. Den

⁵ Vgl. Schneider, Stahl, Wiener, 2016.

⁶ Vgl. Park, Haight, 2014, Slide 2-11.

Berichterstellern wird suggeriert, dass Sie nur das richtige Tool einsetzen müssten und ihre Probleme würden sich in Luft auflösen. Das sind jedoch leider oft nur Marketingversprechen, welche sich in der Folge zu großen Problemen entwickeln können.

Heutzutage soll und muss man von Managed-Self-Service sprechen. Das bedeutet, die Berichtsteller können sich in einem vorher definierten Rahmen frei bewegen. Folgende Punkte können eine Orientierung darstellen, welche Punkte auch in einer Self-Service-Umgebung vordefiniert sein sollten.

1. Aufbereitete Datenbasis

Die Datenbasis muss für den jeweiligen Anwendungsfall vorbereitet werden. Die Dimensionen müssen einen eindeutigen und sprechenden Namen haben, die Anzahl sollte stark eingeschränkt werden und es sollte eine Dokumentation mit weiterführenden Informationen existieren. Es muss klar sein, wo sich welche Information im Datenmodell befindet und wo man weitere Informationen dazu findet. Die Aufbereitung der Datenbasis durch den Fachbereich sollte nur in einem klar begrenzten Rahmen erfolgen.

2. Ausbildung Mitarbeiter

Die Mitarbeiter müssen im Vorfeld ausgebildet werden. Dies sollte nicht nur eine Schulung in dem jeweiligen Tool und dem Datenmodell beinhalten, sondern auch Regeln und Empfehlungen im Bereich Information Design. Das bedeutet, dass im Optimalfall ein unternehmensweites Konzept für die Erstellung und Verwendung von Diagrammen existiert und die Mitarbeiter in der Nutzung ausgebildet sind.

3. Auswahl/Formatierung von Diagrammen

Die Mitarbeiter müssen in kurzer Zeit die Entscheidung treffen, welches Diagramm wofür verwendet wird, und wie diese im Bericht aussehen sollen. Es ist vorteilhaft, wenn diese Auswahl entsprechend der Vorgaben bereits eingeschränkt ist. Wenn das Tool diese richtige Auswahl nicht unterstützt, sollten entsprechende Hilfestellungen vom Unternehmen erstellt werden.

4. Templates für die Berichterstellung

Es sollten Vorlagen existieren, wie bestimmte Berichte aussehen sollen. Das bedeutet: Wie sieht das Layout aus und wie werden die einzelnen Visualisierungen und Tabellen angeordnet, welche Funktionen dürfen genutzt werden, welche Drill-Downs werden erlaubt, gib es einen Kommentarbereich etc.?

5. Empfehlungen für das Storytelling

Es müssen sinnvolle Regeln für das Storytelling erstellt und für jeden verfügbar gemacht werden. Diese sollten für den Aufbau einer Präsentation genauso gelten, wie für das Erstellen eines Dashboards. Es muss eine Hilfestellung existieren, wie sinnvolle Verlinkungen zwischen Berichten aussehen können oder bspw. ein Analysepfad für ein Managementdashboard aussehen kann.

Ein Self-Service-Ansatz macht somit das Arbeiten nicht per se einfacher. Das Unternehmen muss sich nun mit ganz anderen Anforderungen an die Reportingumgebung auseinandersetzen. Neben den technischen Aspekten existiert zusätzlich auch noch der menschliche Aspekt. Wie gehen Mitarbeiter mit der gewonnenen Freiheit um? Können alle Mitarbeiter die neuen Anforderungen, welche an sie gestellt werden, bewältigen? Dies sind nur zwei der vielfältigen Fragen, mit denen sich das Unternehmen während des Projekts auseinandersetzen muss. Gerade bei einem Self-Service-Projekt sollte dem Change-Management große Aufmerksamkeit gewidmet werden.

1.4 Empfehlungen für Storytelling im Standardreporting

Um ein sinnvolles und durchgängiges Standardreporting aufsetzen zu können, muss man sich damit beschäftigen, inwieweit eine Kategorisierung bzw. Clusterung von verschiedenen Berichten sinnvoll ist. Im Standardreporting ist dies durch ein sogenanntes Storytelling Framework gegeben. Der elementare Unterschied zum Self-Service ist, dass hier Analysepfade schon vorgedacht sind. Man versucht, möglichst viele wiederkehrende Anforderungen des Fachbereichs mit vorhandenen Berichten/Dashboards abzudecken.

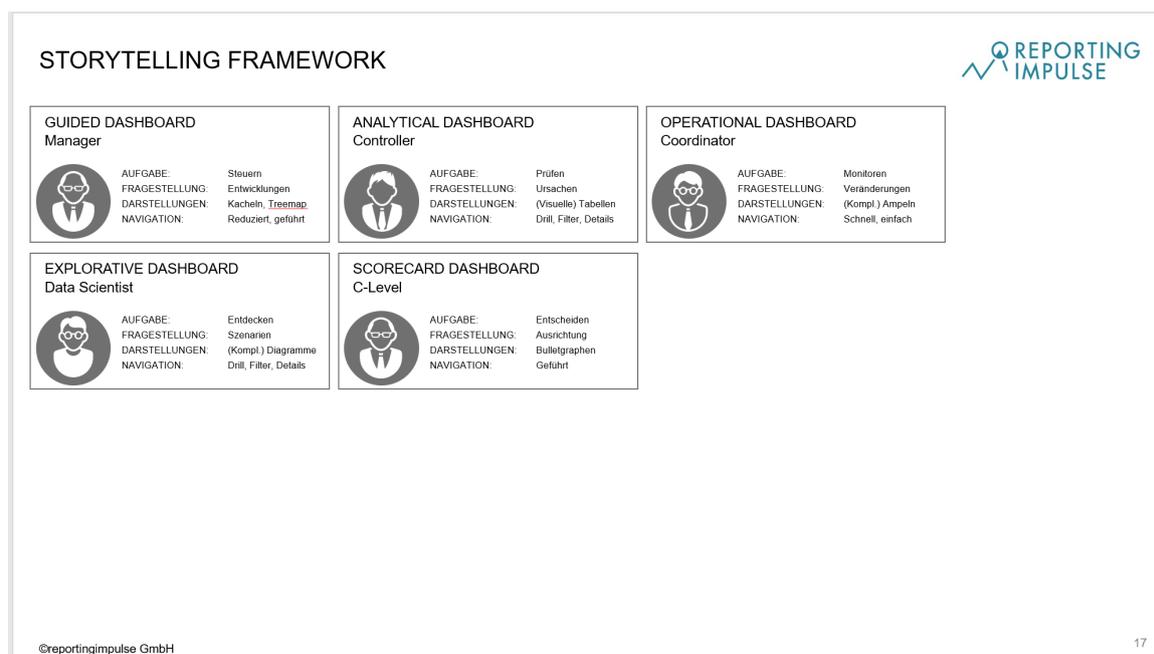


Abbildung 3 – Vgl. Sonnenberg in „Managementberichte gekonnt visualisieren“, S. 177 ff.

Das Storytelling Framework bedient sich der Annahme, dass Mitarbeiter in einem Unternehmen verschiedene Rollen einnehmen können bzw. das Bedürfnis haben verschiedene Sichten auf die Daten einzunehmen. Diese Sichten auf die Daten beschreiben den unterschiedlichen Aufbau der Dashboards:

1. Guided Dashboard

Ein Guided Dashboard ist, wie der Name schon sagt, stark geführt und lässt dem Nutzer wenig individuellen Analysenspielraum. Es gibt keine (oder nur sehr wenige) Filter und der Anteil von Visualisierungen ist hoch. Die Daten werden auf einer grobgranularen Ebene betrachtet und die Analyse fokussiert sich meist auf Entwicklungen. Betrachtet ein Nutzer dieses Dashboard, nimmt er vornehmlich die Managersicht ein und möchte sich einen Überblick in einem fest vorgegebenen Rahmen verschaffen. Für eine tiefgehende Detailanalyse ist dieses Dashboard weniger geeignet.

2. Analytical Dashboard

Das Analytical Dashboard sieht den Schwerpunkt in der tiefen Analyse von Daten. Das bedeutet, der Anteil von Visualisierungen ist geringer, Tabellen (mit und ohne visuelle Elemente) werden häufig eingesetzt und es gibt Filter und Einstellungsmöglichkeiten. Ein typischer Nutzer bzw. die typische Sicht auf die Daten ist hier die Controller-Sicht. Der Nutzer sucht nach Ursachen bzw. Gründen für eine bestimmte Entwicklung. Um bspw. auch Trends näher analysieren zu können, benötigt er einen höheren Freiheitsgrad in der Analyse.

3. Operational Dashboard

Das Operational Dashboard fokussiert sich klar auf (zeitnahe) Veränderungen. Hiermit werden zeitnahe Entwicklungen und Veränderungen beobachtet und kenntlich gemacht. Der Nutzer muss kurzfristig eingreifen, um eine Zustandsveränderung zu beheben. Ein gutes Beispiel kommt hierfür aus dem Produktionscontrolling. Wenn die Leistung einer Maschine stark einbricht, dann sollte dies dem Produktionsleiter oder Maschinenführer schnell und zweifelsfrei kenntlich gemacht werden. Gegenmaßnahmen müssen sofort ergriffen werden. Kennzeichnend für diese Art des Dashboards sind Diagrammtypen wie Ampeln oder eingefärbte Kacheln.

4. Explorative Dashboard

Das Explorative Dashboard ist stark verknüpft mit der Berufsbezeichnung des Data Scientists. Möchte man ein paar Millionen oder Milliarden Datensätze gleichzeitig visualisieren und sinnvoll mit ihnen arbeiten können, dann sind ganz andere Visualisierungen und Darstellungsmöglichkeiten gefragt. Das klassische Reporting kann diese nur unzureichend liefern. Entsprechend werden sehr komplexe Diagramme verwendet, welche darauf abzielen, in Daten noch unbekannt Verbindungen, Korrelationen

oder Anwendungsszenarien zu entdecken. Die Darstellung dieser Daten obliegt weniger dem User, sondern ist anderen Restriktionen unterworfen.

5. Scorecard Dashboard

Das Scorecard Dashboard orientiert sich lose an dem Aufbau einer Balanced Scorecard, um auf einen Blick den Überblick über das Unternehmen zu bekommen. Kennzeichnend für dieses Dashboard ist die Darstellung mit Hilfe von bullet graphs, welche auf die Zielerreichung ausgerichtet sind. Die inhaltliche Quadrantenausgestaltung ist dabei sehr individuell auf den jeweiligen Führungskreis ausgerichtet. Aus diesem Dashboard sollen direkt Maßnahmen für die Steuerung des Unternehmens abgeleitet werden können.

1.5 Tipps für die Entwicklung von Dashboards und Reports

Gerade heute, wo in vielen Unternehmen agiles Projektvorgehen zum Standard geworden ist, erfolgt oftmals ein Bruch mit der Vorgehensweise, wenn es um die Entwicklung geht. Die Erfahrung zeigt, dass sich viele Kunden und auch Beratungen in ein starres Konzept zwingen lassen, was die Entwicklung von effektiven Dashboards erschwert bis unmöglich macht. Das sogenannte „rapid Prototyping“, was man eher aus der industriellen Entwicklung kennt, kann man sehr gut adaptieren, um einen am End-User ausgerichteten Entwicklungsprozess zu etablieren. Die Projekterfahrung zeigt, dass ein wasserfallartiges Vorgehen nicht zu empfehlen ist. Natürlich sollten im Vorfeld Anforderungsdokumente erstellt werden, jedoch kann bspw. auf eine komplette Mockuperstellung in PowerPoint verzichtet werden. Die modernen BI-Tools sind alle dafür geeignet, schnell Prototypen zu erstellen. So können die vorher erstellten Konzepte bestätigt und die nachgelagerten Projektphasen vorbereitet werden. Durch die erste, schnelle Umsetzung kann die Akzeptanz im Fachbereich entsprechend schnell erhöht werden. Ein Dashboard sollte somit möglichst in einer frühen Version bereits dem Fachbereich präsentiert oder gemeinsam entwickelt werden. Anmerkungen oder Änderungen fließen damit schnell zurück in die Entwicklung und anschließend kann die optimierte Version wieder geprüft werden. Wichtig ist bei dieser „rapiden“ Vorgehensweise, dass auch der Fachbereich entsprechend vorbereitet wird. Natürlich erfordert diese Art der Entwicklung ein größeres Engagement der handelnden Personen und mehrere kurze Abstimmungsrunden bis schlussendlich eine Abnahme erfolgt. Interessant ist, dass diese schnelle Prototypenerstellung, auch auf das Datenmodell bzw. auf das Zusammenspiel zwischen Datenmodell und Reporterstellung ausgeweitet werden kann. Um schnell in die Entwicklung der Berichte einsteigen zu können, müssen die entsprechenden Dimensionen und Kennzahlen bereitgestellt werden. Auch hier sollte man darauf achten, eine kleinteilige Arbeit grundsätzlich zu ermöglichen. Die Releasezyklen müssen entsprechend angepasst werden. Rapide Entwicklung im Bereich Reporting bedingt also auch eine rapide Entwicklung bei der Entwicklung des Datenmodells. Andernfalls bremsen diese sich gegenseitig aus.

2 Ausblick

Storytelling wird gerade im Bereich des Self-Service bzw. der freien Analyse immer wichtiger. Die Mitarbeiter müssen entsprechende Kompetenzen in diesem Bereich aufbauen, ansonsten führen diese Vorhaben nicht zu aussagekräftigen Stories oder Dashboards.

Im Bereich des Standardreportings wird das Storytelling immer anders interpretiert werden. Es werden Stories vorgedacht bzw. Annahmen darüber getroffen, welche wiederkehrenden Anforderungen dargestellt werden bzw. welchen Analyseweg der User gehen wird.

Es wird in den meisten Unternehmen neben dem Self-Service immer ein Standardreporting geben. Das zeigt bspw. auch die Entwicklung bei den großen Technologieanbietern (Microsoft, SAP; IBM). Neben den altbekannten Tools ist vermehrt Software mit einem Self-Service-Ansatz hinzugekommen bzw. es wurden Self-Service-Komponenten in die bestehende Software integriert.

Die große Aufgabe der Hersteller wird nun sein, diese Tools so miteinander zu verzahnen, dass Synergieeffekte genutzt werden können.

3 Literatur

Campbell, The Hero's Journey, http://www.thewritersjourney.com/hero%27s_journey.htm, Abrufdatum: 11.07.2017.

Gottschall, The Storytelling Animal, How Stories Make Us Human, New York, 2012.

Maslow, Bedürfnispyramide – Definition und Erklärung, <http://www.abraham-maslow.de/beduerfnispyramide.shtml>, Abrufdatum: 29.03.2017.

Monheimer Institut, Die Rolle der Gestaltpsychologie in der qualitativen Markt- und Medienforschung, <http://bit.ly/2gBY9ip>, Abrufdatum: 29.03.2017.

Nussbaumer, Storytelling with data, Hoboken (NJ), 2015.

Park/Haight, The Analytic Hero's Journey, <https://de.slideshare.net/BlueHillResearch/the-analytic-heros-journey>, Abrufdatum: Stand 29.03.2017.

Rupp, Storytelling für Unternehmen, Frechen, 2016.

Schneider/Stahl/Wiener, Managementberichte gekonnt visualisieren, München, 2016.

SDI Research, DAGMAR-Formel, <http://www.sdi-research.at/lexikon/dagmar-formel.html>, Abrufdatum: Stand 29.03.2017.

Der Controller der Zukunft und der „Faktor Mensch“ – Eine Erfolgsgeschichte

Inhalt

1	Der Controller der Zukunft.....	52
2	Auf Veränderungen reagieren.....	53
3	Die neun Verhinderer-Typen.....	54
3.1	Der Realitätsverweigerer.....	54
3.2	Der Unkreative	54
3.3	Der Meeting-Junkie.....	55
3.4	Der Indifferente.....	55
3.5	Der Ängstliche.....	55
3.6	Der Egoist.....	55
3.7	Der Opportunist.....	56
3.8	Der Hippie	56
3.9	Das Schaf	56
4	Phasen und Maßnahmen	56
4.1	Das 7-Phasen-Modell.....	57
4.2	Die Aktivitätsfelder	58
4.2.1	Bewusstsein schaffen	58
4.2.2	Ausbildung.....	58
4.2.3	Erfolgssicherung.....	58
5	Fazit.....	58

Autorin

Tuba Bozkurt ist Management Consultant bei der reportingimpulse GmbH und berät zu Change & Conflict Management, Organizational Culture & Kommunikationsstrategien. Durch Stationen im politischen Berlin, Tel Aviv und New York blickt sie auf umfassende Expertise im Projekt- und Stakeholder-Management.

1 Der Controller der Zukunft

Die großen Wirtschaftsumbrüche und Transformationen in der Arbeitswelt unserer Zeit gehen auch am Controller nicht vorbei, ohne seine Arbeitsrealität zu beeinflussen. Die digitalen Herausforderungen der Gegenwart bei gleichzeitig knapper werdenden Ressourcen und Kapazitäten deuten auch im Bereich des Controllings auf einen andauernden Wandel in den kommenden Jahren und Jahrzehnten. Steter Wandel heißt für den Controller konkret, stete Anpassungsfähigkeit und die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen. Diesen Voraussetzungen müssen ausnahmslos alle Controlling-Mitarbeiter entsprechen, wollen sie ihre Position in der Zukunft nicht überflüssig machen. Der Controller der Zukunft muss sich demnach stets neu definieren und in neue Rollen und Aufgaben einfinden. Dem steht jedoch nicht, wie oftmals vermutet, fachliche Unfähigkeit oder anderweitig fehlende Eignung im Weg, sondern viel zu oft schlicht der Unwille zur Veränderung.

Die heutige Sicht auf das Aufgabenfeld des Controllers ist ziemlich klar definiert. Aber auch die nahe Zukunft des Controller-Arbeitsumfelds – das nicht zuletzt von gegenwärtigen Entwicklungen ableitet – ist bereits deutlich zu erkennen: So leuchtet es allgemein ein, dass der Controller der Zukunft nicht mehr primär „Datenschaufeln“ und „Reports klicken“ wird. Durch integrierte Systeme, zeitersparende Standardisierungen und einheitliche Vorgehensmodelle wird die heutige Hauptaufgabe des Controllers – die Datenaufbereitung – demnach auf ein Minimum schrumpfen. Der darauf aufsetzende Aufgabenbereich Planung und Reporting darf in diesem Zusammenhang zwar nicht vollends marginalisiert werden, doch wird auch er sich im Zuge von Standardisierungen und weiteren Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung deutlich verändern. Konkret heißt das: Der Controller der Zukunft wird unausweichlich einen Rollenwandel durchlaufen müssen. Dabei werden Tätigkeiten im Bereich Analyse, Beratung und Projektmanagement, die aktuell noch zu seinen „Nischenaufgaben“ gehören, in den Vordergrund rücken.

ROLLENWANDEL DES CONTROLLERS (AUF DEM WEG ZUM BUSINESS PARTNER)

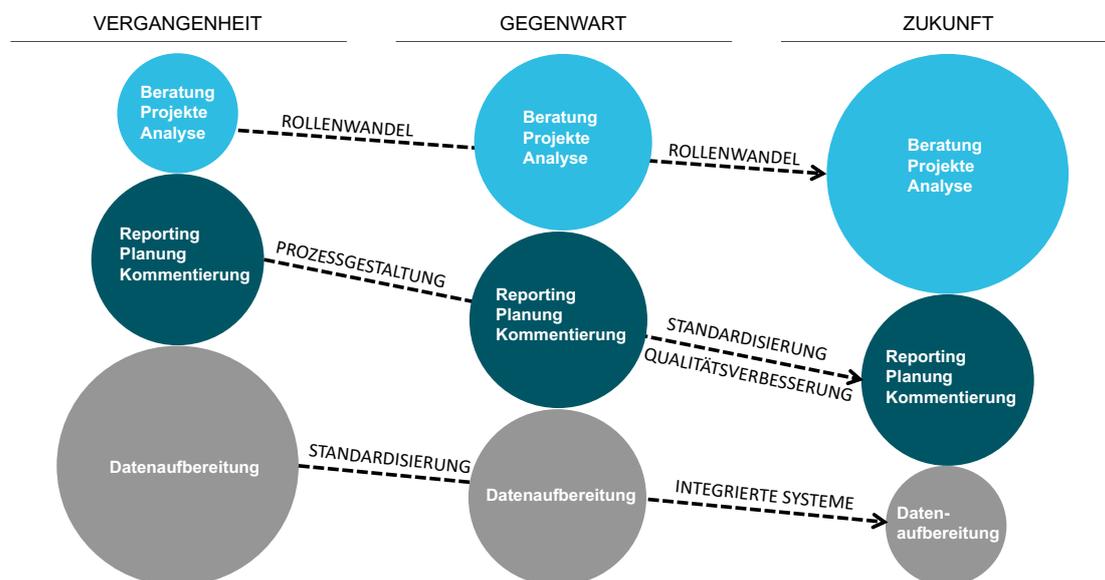


Abbildung 1 – Reduzierte Controllingkosten durch ein effizientes und effektives Controlling¹

Für diesen Rollenwandel bedarf es dem Controller einiger nützlicher Business-Intelligence-Werkzeuge. Perspektivisch ist der Controller zudem nicht gefeit davor, sich durchaus auch einige Change- und Projekt-Management-Skills, sowie solides einschlägiges Know-how anzueignen. Insbesondere, wenn es um die Gestaltung von Prozessen und Vorhaben zu Standardisierung und Qualitätsverbesserung geht, ist er nunmehr als Change Agent gefragt. Folglich muss der Controller, dessen fachliches Agieren zahlen- und faktenorientiert und durchaus rational begründet ist, plötzlich mit dem sogenannten „Faktor Mensch“ umgehen, wenn er

¹ vgl. Binder, <https://rsw.beck.de/cms/?toc=BC.960&docid=189057>.

einen Veränderungsprozess anstößt bzw. umsetzt. Begreift man also Change Management als „People Management“, bzw. sieht dessen Quintessenz darin, den Faktor Mensch in jedem (Controlling)-Vorhaben von Anbeginn mitzudenken, ist die Überforderung – mindestens aber Verwirrung – für den Controller vorprogrammiert. Die Kunst besteht demnach darin, diesen für den Controller nicht selten als „Störfaktor“ empfundenen Umstand, in einen Erfolgsfaktor umzuwandeln. Auch dafür muss die Bereitschaft vorhanden sein. Der Controller ist gefordert, sich mit einigem pädagogischen Feingefühl, didaktisch und fachlich mit verhaltenspsychologischen Grundsätzen auseinanderzusetzen.

2 Auf Veränderungen reagieren

Menschen reagieren auf Veränderungen, wie Menschen auf Veränderungen reagieren: emotional. Will der Controller der Zukunft also in seiner neuen Rolle als Change Agent eine Veränderung anstoßen und umsetzen, kommt er in die Schwierigkeit, den Faktor Mensch nicht mehr ausblenden zu können. Mehr noch, er muss diesen Faktor proaktiv nutzen, um den Erfolg seines Projektes zu sichern. So intuitiv der Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen, oder Angestellten für die Arbeit anderer ist, so fremd ist dem Controller deren Einbeziehung in sein tägliches Doing. Im Folgenden erhält der Controller eine umfassende Anleitung für die erfolgreiche Umsetzung eines Veränderungsprozesses – damit es nicht beim Prozessanstoß bleibt, sondern der Projekterfolg nachhaltig gesichert ist.

Der Controller der Zukunft wird wesentlich häufiger Anlass haben, sich zumindest rudimentär mit Change Management zu befassen – gerade, wenn es um Standardisierung von Prozessen und Vereinheitlichung von Vorgehensmodellen geht. Für den Controller in seiner neuen Position als Change Agent geht es nun darum, die Menschen, die von diesen Veränderungen betroffen sein werden, von vornherein in die diesbezüglichen Gedanken miteinzubeziehen. Die Akzeptanz und Motivation betroffener Menschen ist für den Erfolg jeglicher Veränderung – so kleinteilig diese auch zu sein scheint – entscheidend. Um im Falle eines anstehenden Veränderungsprozesses systematisch vorzugehen, ist es vonnöten, sich zunächst ganz allgemein auf den Faktor Mensch einzulassen und sich mit natürlichem menschlichen Verhalten zu beschäftigen. Es liegt in der Natur des Menschen, dass er auf eine Veränderung – gleich in welchem Bereich seines Lebens diese eintritt – mit einer Emotion reagiert. Die wenigsten Menschen ergeben sich vollkommen apathisch ihrem Schicksal bzw. einer Veränderung. Gerade wenn so eine Veränderung im Arbeitsumfeld geschieht und diese einen (vermeintlich) stabilen, über längere Zeiträume bestehenden Zustand betrifft, fällt die Reaktion oft umso vehementer aus. Ein Missverständnis, sogar Trugschluss ist es zu glauben, bei kleinen Veränderungen würden die Reaktionen der Betroffenen nicht allzu gravierend sein. Oft ist die Psychologie bei den Mitarbeitern aber eine umgekehrte: Der mit der Veränderung konfrontierte Mitarbeiter hält eine laute und deutliche Reaktion dann gerade für angemessen, wenn sie im „Wehret den Anfängen“-Habitus geschieht. Außerdem drohen dem Mitarbeiter bei Widerstand gegen eine vergleichsweise kleinere Veränderung weitaus weniger für ihn nachteilige Konsequenzen. Wobei bislang lediglich die Rede von der sichtbar nach Außen getragenen Ablehnung war. Bei kleineren Veränderungen wie z. B. der Einführung eines Standards ist eine „nicht-öffentliche“ Ablehnung der Mitarbeiter dabei umso fataler, weil sie lange nicht unentdeckt bleiben kann. Dem findigen Mitarbeiter, der sich der Veränderung, bzw. dem neuen Standard, nicht beugen will, gelingt es Schlupflöcher oder anderweitige Mängel zu finden, die eine Implementierung bzw. Etablierung eben jener Veränderung verhindern oder mindestens verzögern. Der Controller steht vor der immensen Aufgabe, formulierte wie nicht-formulierte Ablehnung zu identifizieren und Maßnahmen zur Überwindung dieser Ablehnung zu ergreifen.

Es ist also nicht damit getan, dass der Controller in seiner Rolle des Change Agents um die Notwendigkeit und Relevanz der anstehenden Veränderung weiß. Er ist gefordert, die Bereitschaft unter den Mitarbeitern zu erreichen, diese Veränderung möglichst konstruktiv zu tragen. Dabei kann die Lektüre vielfach formulierter menschlicher Verhaltensmuster auf anstehende Veränderungsprozesse hilfreich sein. Der Change Agent sollte sich noch in der Planungsphase der anstehenden Veränderung klassische Fragen zum Faktor Mensch stellen, um den Erfolg des Projekts tatsächlich gewährleisten zu können. Dieser besagte Faktor Mensch ist weich, volatil und nicht immer vorhersehbar. Daher gilt es umso mehr, sich mit trivial anmutenden, in Wirklichkeit aber entscheidenden Fragen zu befassen: Wie reagieren Menschen auf Veränderung? Was sind ihre Treiber? Wie kann man Ablehnung identifizieren und ihr entgegenwirken? Welche Denkmuster treten bei anstehenden

Veränderungen in Kraft? Welche Menschen reagieren positiv, welche negativ und warum? Die größte Opposition formt sich klassischerweise bei den Menschen, die von der Veränderung negativ betroffen sind. Auf diese gilt es ein besonderes Augenmerk zu legen. Was wird ihnen angeboten, wie werden sie berücksichtigt, wie können sie sich einbringen, welche Sicherheiten haben sie, etc.? Dann gibt es sicherlich auch solche Menschen, die Veränderungen per se als etwas Negatives sehen, die Ängste vor Jobverlust o. ä. haben und sich oder ihre Position bedroht sehen. Auch sehr viele andere persönliche Gründe wie Missgunst, Lethargie, Egozentrik, Selbstzweifel oder fachliche wie auch intellektuelle Defizite können Grund sein, jede noch so kleine Veränderung vehement abzulehnen. Oft irrational und nicht selten unsachlich wird diskutiert, sabotiert, verhindert was das Zeug hält. Dabei wird, wie bereits beschrieben, nicht jede Opposition offen ausgetragen. Für das Klima ist beides schädlich. Daher muss auch daran gedacht werden, was im nicht-öffentlichen Raum ausgesprochen wird und dem Vorhaben schaden könnte. Definiert man die verschiedenen Verhaltensmuster im Voraus und beurteilt anhand derer die potenziellen Reaktionen, lässt sich ein angemessenes und systematisches Vorgehen einfacher ausarbeiten. So können beispielsweise vergleichsweise naheliegende Maßnahmen wie Transparenz oder Partizipation betroffener Mitarbeiter bereits im Voraus sehr viel Argwohn und Missgunst abfangen und der konstruktiven Arbeit an und mit der Veränderung den Weg ebnen.

3 Die neun Verhinderer-Typen

Wer verhindert Veränderungen und warum? Abgesehen von der Art und Weise wie Menschen auf Veränderung reagieren und in welchem zeitlichen Kontext diese Reaktionen geschehen, ist es sinnvoll, im ersten Schritt Verhaltenstypen zu definieren, um dann im Anschluss die entsprechende Verhaltensweise erkennen und verstehen zu können. Erst wenn sogenannte „Verhinderer-Typen“ definiert sind, lassen sich Aussagen zu ihren Motivationen und Zwängen treffen. Diese sind wiederum Grundlage für die individuelle Antwort bzw. das Vorgehen mit dem man diese Personen für das Vorhaben (sprich: die Veränderung) gewinnen will. Eine Klassifikation könnte folgendermaßen aussehen.

3.1 Der Realitätsverweigerer

Der Realitätsverweigerer hat im wörtlichen Sinn den Kopf in den Sand gesteckt und weigert sich, die unvermeidliche Veränderung zu sehen. Er kann sich nicht eingestehen, dass auch er sich verändern muss. Diese Reaktion kann vielerlei Gründe haben: Ist er überfordert, überarbeitet, überlastet? Gibt es zu viele Veränderungsprozesse, von denen er betroffen ist und er kommt nicht mehr hinterher? In welchen Positionen sitzt der Realitätsverweigerer, wen beeinflusst er und von wem wird er beeinflusst? Wie kann er aktiviert werden? Kann er involviert und/oder entlastet werden?

Der Realitätsverweigerer ist für den Change Agent nicht greifbar und versinkt entweder in Arbeit oder Frust (oder beidem). Er muss mit Fingerspitzengefühl und vor allem frühzeitig an den Tisch geholt und in die Diskussion um die Veränderung selbst eingebunden werden. Nur wenn sein Arbeitspensum berücksichtigt wird, er genug Zeit und Ressourcen bekommt und sich aktiv in die Ausarbeitung der Veränderung einbringen kann, kann verhindert werden, dass er den Kopf in den Sand steckt.

3.2 Der Unkreative

Der Unkreative ist oft im technischen Bereich anzutreffen, zwar begnadet in seinem Fach, detailverliebt und nüchtern, doch leider auch ohne viel Kreativität. Er ist nicht imstande, die Chancen und Vorteile einer bevorstehenden Veränderung auf Anhieb zu erfassen oder zu verbalisieren. Überhaupt ist er eher ein Macher, als ein Mensch des Wortes. So ärgert er sich still über jede Neuerung, deren Vorteil ihm nicht deutlich genug ist bzw. gemacht wird.

Der Unkreative kann mit einer klaren Story und Idee für Veränderungen, die gerade auch seine Arbeit betreffen, begeistert werden. Sein Pragmatismus und fachliches Know-how ist bei der Entwicklung des Vorhabens unbedingt einzubinden, da so das Projekt frühzeitig auf Machbarkeit und Sinnhaftigkeit abgeklopft wird.

3.3 Der Meeting-Junkie

Wenn Projektzyklen zu lang gehalten werden, arten inhaltliche Ausarbeitungen der Vorhaben aus und der Meeting-Junkie freut sich auf das nächste Meeting, denn zu tun ist schließlich genug. Es ist kein Geheimnis, dass Tage voller Meetings der Produktivität nicht förderlich sind. Im Gegenteil, die Devise: Je länger die Projektphase, je mehr Zeit, desto mehr Meetings und Detailbesprechung, ist absolut kontraproduktiv. Je mehr sich in Details verstrickt und die Projektphase damit sogar noch weiter verlängert wird, desto mehr wird der Depriorisierung des Vorhabens und damit auch der sinkenden Motivation der Mitarbeiter Vorschub geleistet. Den Meeting-Junkie mit klaren Deadlines und harten zeitlichen Prioritäten am Ball halten, sollte die Devise sein. Hier ist ordentliches Projekt- inklusive Zeitmanagement gefragt, damit die entsprechenden Mitarbeiter nicht schon vor Einführung der Veränderung ausgelaugt sind und sich ihr Mitwirken – für ihr Befinden – auch lohnt.

3.4 Der Indifferente

In jedem Team gibt es den sogenannten Indifferenten, der dem Vorhaben gleichgültig gegenübersteht. Möglicherweise betrifft es ihn nicht unmittelbar oder bringt ihm keinen nennenswerten Vorteil. Der durchaus ambitionierte Indifferente könnte ein echtes Problem werden, wenn er nicht einmal Kritik äußert. Gleichgültigkeit ist für jede Veränderung Gift – gerade, weil sie andere betroffene Mitarbeiter direkt betrifft.

Der Indifferente ist nicht nur ambitioniert, er ist durchaus auch fähig und hat seine Stärken – auch wenn diese nicht durch die Veränderung betroffen sind und ihn nicht aktiv werden lassen, sollte der Change Agent seine Expertise einholen und ihm damit zu einer Bedeutung verhelfen, die er so nicht für sich gesehen hatte.

3.5 Der Ängstliche

Der Ängstliche ist der Klassiker unter der Verhinderer-Typen. Er ist jeder Veränderung abgeneigt und taucht in solchen Fällen entweder komplett ab (versteckt sich) oder tritt deutlich feindselig auf. Angst ist der größte Treiber für Ablehnung bzw. Verhinderung von Veränderung und dabei die am facettenreichste.

Die eigentliche besteht nicht darin, festzustellen, ob der betreffende Mitarbeiter von Angst getrieben ist, sondern ihn zum „Geständnis“ zu bringen, woher diese Angst rührt. Dies ist nur in vertraulichen Einzelgesprächen möglich, während derer dann auch mit dieser Angst aufgeräumt werden muss.

3.6 Der Egoist

Oft sind auch diejenigen Mitarbeiter am schädlichsten für eine Veränderung, die eine (vermeintlich) sichere Position haben und sich zurücklehnen, während sie womöglich von großem Nutzen sein könnten für die Entwicklung und den Erfolg des Vorhabens. Der Egoist ist meist in Führungsverantwortung, aber eben nicht für das betreffende Projekt und ist an nicht-eigenen Projekten weder interessiert noch hat er eine hohe Meinung davon.

Diese Positionen müsste der Change Agent gerade in oberen Etagen abklopfen, um sicher gehen zu können, dass diese Haltung nicht die Motivation anderer negativ beeinflussen und damit die Veränderung verhindern kann.

3.7 Der Opportunist

In eine ähnliche Kerbe schlägt der Opportunist, der es nicht abwarten kann, dass das Vorhaben gegen die Wand gefahren wird. Er sieht was falsch läuft, was man anders machen könnte, lässt es aber aus niederen Beweggründen sein, dies zu formulieren. Möglicherweise sitzt er am Konkurrenzprojekt und will damit trumpfen, sobald das vorliegende Vorhaben scheitert.

Der Change Agent mag hier nicht den Charakter der betreffenden Person verändern können, sollte aber in der Lage sein, ihn zu identifizieren (Stichwort: Konkurrenz) und ihn einzubinden wissen – notfalls mit Top-Down-Maßnahmen.

3.8 Der Hippie

Der Hippie wirkt daneben vollkommen harmlos und kaum bedrohlich für das Vorhaben. Doch auch er mit seiner „Egal!“ Haltung ist ein Verhinderer von Veränderung. Anders als der Indifferente sieht der Hippie seine Erfüllung nicht in der Arbeit und macht nur das nötigste, um pünktlich ab Feierabend seinen eigentlichen Leidenschaften nachgehen zu können.

Den Hippie für die Arbeit zu begeistern, vor allem mit einer Veränderung, die ihn womöglich unmittelbar betrifft, ist nahezu unmöglich. Es ist allerdings wichtig, ihn zumindest im Entwicklungsprozess einzubeziehen, damit auch er seine Perspektive einbringen kann, die, gerade wenn er Betroffener ist, durchaus relevant ist.

3.9 Das Schaf

Eine große Mehrheit der betroffenen Mitarbeiter gehört zur Kategorie der Schafe. Auch diese sind aus verschiedensten Gründen abgeneigt, eine eigene Meinung zum Vorhaben zu verkünden. Sie erlauben sich keine kritische Betrachtung und vertrauen auf die Weitsicht ihrer Vorgesetzten.

Wenn auch nicht alle Schafe zu Wort kommen müssen, so sollte es möglich sein, ihre Interessen und Meinungen zu sammeln und vorzubringen. Für den Erfolg des Vorhabens ist es nur zuträglich, wenn auch ihre Stimmen gehört werden, gerade weil sie das Gro der Mitarbeiterschaft ausmachen.

Wichtig ist zu bedenken, dass nicht jeder, der in diese Verhaltensmuster verfällt, für den Erfolg des Change-Vorhabens ausschlaggebend ist. Diejenigen Mitarbeiter, die für die erfolgreiche Umsetzung eines Veränderungsprozesses wichtig sind, sollten nach obigen Mustern „abgeklopft“ werden und unbedingt ihre frühzeitige Involvierung in das Vorhaben und den Prozess forciert werden. Frühzeitiges Involvieren bedeutet volle Transparenz und ein Mindestmaß an Gestaltungsspielraum. Sicher muss dies nicht allen Mitarbeitern geboten werden, für Stakeholder jedoch allemal in vollem Umfang. Alle die Personen, die für den Erfolg eines Vorhabens ein aktives Element darstellen, sind hierbei zu berücksichtigen.

4 Phasen und Maßnahmen

Menschen reagieren emotional – aber wie? Hat der Controller der Zukunft, also der Change Agent, für sein Change-Vorhaben alle Stakeholder eingebunden, die wahrscheinlichen Verhinderer-Typen identifiziert, muss er nun noch verstehen, in welchen Phasen (1) und mit welchen Maßnahmen (2) er aktiv werden muss.

4.1 Das 7-Phasen-Modell

Zum besseren Verständnis ist es sinnvoll, sich des hinlänglich bekannten 7-Phasen-Modells von Professor Richard K. Streich zu bedienen, worin die emotionalen Reaktionen der Beteiligten bei Change-Management-Prozessen abgebildet werden.

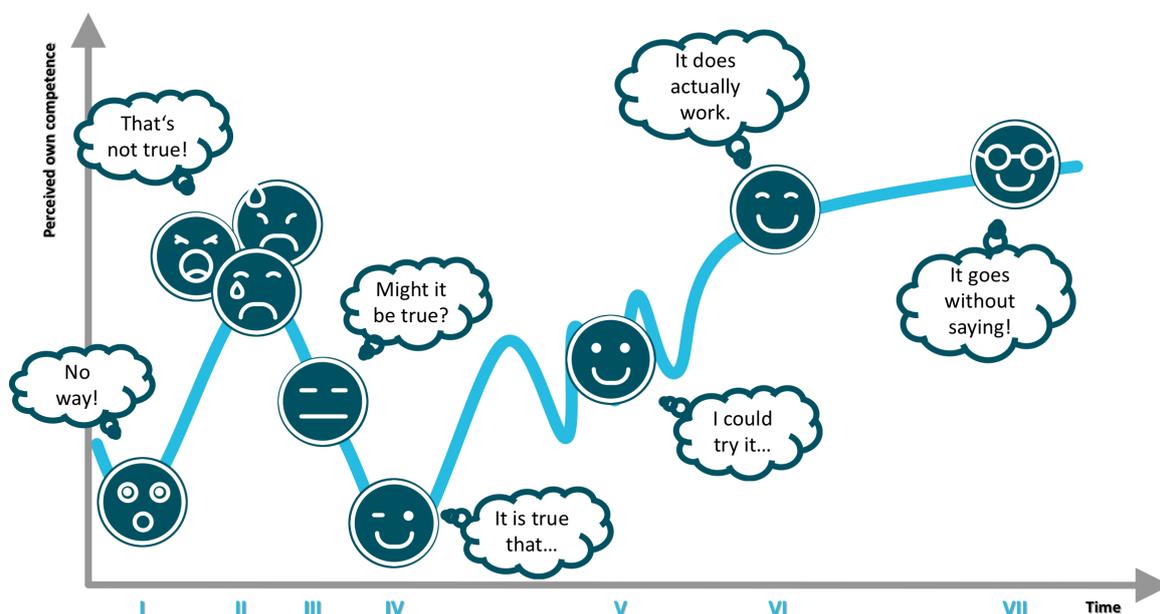


Abbildung 2 – Emotionale Reaktionen der Beteiligten bei Change-Management-Prozessen²

In der 1. Phase (Schock) sind die Mitarbeiter von der angekündigten Veränderung überrascht, überfordert und reagieren mit Angst oder sogar Unverständnis. In der 2. Phase (Ablehnung) kommen mehrere Mitarbeiter zusammen, um sich über die bevorstehende Veränderung auszutauschen und sich von der Ablehnung des jeweils anderen zu vergewissern. Gemeinsam kommt man also zu der Auffassung, dass die Veränderung inakzeptabel ist. Sitzt der Mitarbeiter dann wieder vor seinem Bildschirm und erkennt vermutlich die Notwendigkeit für eine Veränderung, kommen in der 3. Phase (Rationale Einsicht) Zweifel auf und führen schließlich in der 4. Phase (Emotionale Akzeptanz) zur Überzeugung, dass die Veränderung tatsächlich sinnvoll ist. Das geschieht in dem Moment, in dem der Mitarbeiter sich eingesteht, dass seine Kompetenzen nicht ausreichen, um ein vorhandenes Problem zu adressieren. Das wiederum gibt der Veränderung die Daseinsberechtigung. In der darauffolgenden 5. Phase (Ausprobieren) setzt sich der Mitarbeiter bewusst mit der Veränderung auseinander, versucht den Umgang (neu) zu lernen und sich die Kompetenz wieder zu eigen zu machen. In dieser Phase kann man durchaus auch vom Tal der Tränen sprechen, weil der Mitarbeiter nicht selten frustriert und enttäuscht alles verwirft, nur um sich später wieder daran zu versuchen. Der Change Agent muss in dieser Zeit besonders dickes Fell haben und laute Kritik und noch lauterem Frust hinnehmen. Es ist schließlich ein positives Zeichen, dass sich die Mitarbeiter vor der Veränderung nicht drücken, sondern sich ihrer annehmen und versuchen, ihren Weg zu finden – bis sie schließlich zur 6. Phase (Erkenntnis) kommen und akzeptieren, dass es funktioniert, dass ihre Mühen belohnt wurden und sie tatsächlich einen Mehrwert für sich haben erzielen können. Wenn am Ende dieses Prozesses ein neuer Mitarbeiter eingestellt wird und weder der Change Agent noch andere Mitarbeiter, ihm die für sie mit viel Mühen akzeptierte Veränderung als Standard weitergeben und mit keinem Wort den Change-Prozess mehr bedenken, dann ist die Veränderung ein natürlicher Teil ihrer Arbeit geworden und damit Phase 7 (Integration) erreicht.

² eigene Gestaltung und Übersetzung

4.2 Die Aktivitätsfelder

Diese sieben Phasen lassen sich in drei weitere Aktivitätsfelder aufteilen.

4.2.1 Bewusstsein schaffen (Phasen 1-4)

Es muss dem Change-Management-Team (Change Agent, Change Manager und weitere Mitarbeiter) gelingen, die Veränderung so detailliert wie möglich vorzustellen, deren Notwendigkeit, Relevanz und Bedeutung glaubwürdig zu vermitteln. Die Mitarbeiter müssen sich und ihre Bedürfnisse in der Erarbeitung der Veränderung berücksichtigt sehen und müssen die Notwendigkeit der Veränderung als gegeben erachten. Das kann durch Town Halls, Brownbag-Sitzungen, Vorträge und Events geschehen. Auch hilfreich sind schriftliche Unterlagen, die der Informationsbeschaffung dienen sollen.

4.2.2 Ausbildung (Phasen 4-6)

Die von der Veränderung betroffenen Mitarbeiter müssen umfassend geschult werden und einschlägige Kompetenz geschaffen, bzw. geschärft oder gestärkt werden. Ausbildungsmaßnahmen wie Seminare, Workshops und E-Learning -Inhalte sind hier verstärkt im Einsatz. Auch ist die Hinzunahme externer Referenzen hilfreich, gerade wenn es didaktischer Fähigkeiten für die erfolgreiche Vermittlung arbeitsrelevanter Inhalte bedarf.

4.2.3 Erfolgssicherung (Phasen 6-7)

In bestimmten Abständen ist es notwendig, die umgesetzte Veränderung durch Reviews, Umfragen und Tests zu überprüfen. Genauso wie das Unternehmen ein lebendes Gebilde ist, ist auch jede Veränderung ein dynamischer Prozess und sollte zum Zweck der Erfolgs- und Qualitätssicherung immer wieder durch ein Assessment gehen. Auch kann es hilfreich sein, hierfür Best Practices, Success Stories und Benchmarks zu Rate zu ziehen, da sich Erfolg gerade anhand von Referenzen besser bestimmen lässt.

5 Fazit

Mit den passenden Maßnahmen entsprechend des 7-Phasen-Modells und den unterschiedlichen Verhinderer-Typen im Blick, sind Change-Vorhaben keine unüberwindbare Hürde mehr. Nimmt man den Faktor Mensch ernst und unterschlägt seine Bedeutung für den nachhaltigen Projekterfolg nicht, ist er in Kombination mit Transparenz, Partizipation und Verhandlungsgeschick ein Erfolgsgarant für jedes Change-Vorhaben. Damit ist der Controller der Zukunft für seine künftige Rolle als Change Agent bestens gewappnet.